

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: PSICOLOGÍA

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGA**

TEMA:

**SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE LA EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DEL FORMULARIO
EVAL-01, EN LA SECRETARÍA TÉCNICA DE PREVENCIÓN INTEGRAL
DE DROGAS SETED, OFICINA MATRIZ PERIODOS: 2014, 2015 Y 2016**

AUTORA:

MARÍA TRINIDAD GONZÁLEZ REYES

DOCENTE TUTORA:

MARÍA AUGUSTA SANTILLAN MORA

Quito, agosto del 2018

Cesión de derechos de autor

Yo María Trinidad González, con documento de identificación N° 170599707-8, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de grado titulado: “Sistematización de la Experiencia de la Evaluación del Desempeño a través de la aplicación del formulario Eval-01, en la Secretaría Técnica de Prevención Integral de Drogas SETED, Oficina Matriz periodos: 2014, 2015 y 2016.”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: María Trinidad González Reyes

Cédula: 170599707-8

Fecha: agosto de 2018

Declaratoria de coautoría del docente tutora

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de grado,
“Sistematización de la Experiencia de la Evaluación del Desempeño a través de la
aplicación del formulario Eval-01, en la Secretaría Técnica de Prevención Integral de
Drogas SETED, Oficina Matriz periodos: 2014, 2015 y 2016.”, realizado por María
Trinidad González Reyes, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos
estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como
trabajo final de titulación.

Quito, agosto de 2018



María Augusta Santillán Mora

Cedula de identidad

170718033-5


Ingreso No: _____
Fecha: 14/12/2017 Hora: 12:31
Firma: Ter L.

OFICIO Nro. MTGR-2017-0007-O

Quito D.M., 14 de diciembre de 2017

Asunto: Solicitud de datos para investigación

Señora Doctora
Ledy Andrea Zúñiga Rocha
SECRETARIA TÉCNICA DE DROGAS
En su Despacho

De mi consideración:

Con un cordial saludo me dirijo a usted señora Secretaria Técnica, con el propósito de manifestar y solicitar lo siguiente:

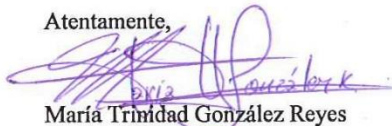
Soy servidora de la SETED, egresada de la Carrera de Psicología Laboral y Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana, actualmente con licencia sin remuneración por maternidad, situación oportuna para graduarme y obtener el título profesional.

En ese empeño me permito solicitar su Autoridad se digne autorizar que la infrascrita utilice los datos respecto a la evaluación de desempeño de los servidores y funcionarios de la Secretaría Técnica de Drogas, especialmente de la oficina matriz, información que aborda la descripción y el análisis de la experiencia sobre dicha evaluación.

En el documento que propongo elaborar como tesis de grado se detalla únicamente resultados globales de cada área administrativa y agregadores de valor, manteniendo la ética y confidencialidad de los datos puntuales de cada servidor. El tema escogido para la investigación se denomina "La sistematización experiencial de la evaluación de desempeño a través de la aplicación del formulario Eval-01 en la oficina Matriz de la SETED periodos 2014-2015-2016".

Anticipadamente le expreso mi agradecimiento por el apoyo en este proceso de importante valor en mi vida profesional, cuyo propósito fundamental es obtener mi título en Psicología Laboral y Organizacional, así como continuar colaborando con mi conocimiento y experiencia en los objetivos de la institución.

Atentamente,


María Trinidad González Reyes

Copia:

Economista Carlos Roberto Argoti Cadena
Director de Administración del Talento Humano



Oficio Nro. SETED-DATH-2018-0008-O

Quito, D.M., 17 de enero de 2018

Asunto: AUTORIZACION PARA ACCESO Y USO DE INFORMACIÓN DE LA SECRETARIA TECNICA DE PREVENCIÓN INTEGRAL DE DROGAS SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO OFICINA MATRIZ.

Señora
Maria Trinidad Gonzalez Reyes
En su Despacho

De mi consideración:

En atención a su pedido realizado a la Dra. Ledy Zúñiga Rocha Secretaria Técnica de la Secretaría Técnica de Prevención Integral de Drogas y dando cumplimiento a la sumilla inserta en Memorando Nro. SETED-DATH-2018-0015-M, de 10 de enero de 2018, debo indicar a usted que ha sido autorizado su pedido para el acceso y uso de la Información sobre la Evaluación de Desempeño de los servidores de la oficina matriz de los períodos 2014-2015 y 2016, para el sustento de su propuesta para su tesis de grado denominada "La Sistematización experiencial de la evaluación del desempeño a través de la aplicación del formulario EVAL-01".siendo indispensable que la información utilizada sea coordinada y validada por el personal de la Dirección de Administración del Talento Humano

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,
ECUADOR LIBRE DE DROGAS



Econ. Carlos Roberto Argoti Cadena
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

fg

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado al ser supremo incondicional del ser humano sobrenatural que existe sobre la faz de la tierra, Dios mí padre celestial.

A mis padres, José Antonio González y Luz María Del Rosario Reyes, luchadores incansables que siempre creyeron y apoyaron a su hija.

A mis hijos, José Francisco y Augusto Alejandro, entrego un legado de conocimiento para transmitir constancia y tolerancia en la experiencia de la vida

Y en especial a mi esposo Augusto Vaca por la comprensión y el apoyo para culminar con éxito el anhelo profesional de servicio a la sociedad.

Agradecimiento

A la Universidad Politécnica Salesiana, conocedor y portador de conocimiento y orgullo para mi vida profesional.

Al alto conocimiento de mis profesores y tutores que han sido sustento incansable para guiar mi trabajo.

Al Extinto Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas CONSEP, por facilitar el acceso a sus instalaciones y datos altamente profesional, con la calidad humana que se manifiesta en los servidores públicos que la conforman.

Índice

Primera parte	1
1. Datos informativos del proyecto	1
1.1. Nombre del proyecto.....	1
1.2. Nombre de la institución	1
1.3. Tema que aborda la experiencia	3
1.4. Localización	4
2. Objetivo de la sistematización.....	4
3. Eje de la sistematización	8
4. Objeto de la sistematización	9
5. Metodología de la sistematización	10
6. Preguntas claves	11
6.1. Preguntas de inicio	11
6.2. Preguntas interpretativas	11
6.3. Preguntas de cierre	12
7. Organización y procesamiento de la información	12
8. Análisis de la información	14
Segunda parte	39
1. Justificación.....	39
2. Caracterización de los beneficiarios	40
3. Interpretación.....	43
4. Principales logros del aprendizaje	46
Conclusiones	48
Recomendaciones.....	49
Referencias	50

Índice de tablas

Tabla 1. Componentes de la sistematización	9
Tabla 2. Principales factores que influyen en la evaluación del desempeño de la SETED	13
Tabla 3. Servidores Públicos durante el período 2014-2016	21
Tabla 4. Promedio de evaluación del desempeño de las unidades administrativas del CONSEP	22
Tabla 5. Promedio de evaluación del desempeño de las unidades administrativas de la SETED	23
Tabla 6. Unidades administrativas que en promedio obtuvieron las más bajas calificaciones durante el año 2016	25
Tabla 7. Rol/función/actividad de los beneficiarios.....	42

Índice de figuras

Figura 1. Localización del proyecto.....	4
Figura 2. Priorización del problema.....	14
Figura 3. Estructura organizacional del ex-CONSEP	19
Figura 4. Estructura organizacional de la SETED	20
Figura 5. Comparativo de promedios de calificación del desempeño, período 2015-2016.....	24
Figura 6. Porcentaje de respuestas a la pregunta 1.....	25
Figura 7. Porcentaje de respuestas a la pregunta 2.....	26
Figura 8. Porcentaje de respuestas a la pregunta 3.....	27
Figura 9. Porcentaje de respuestas a la pregunta 4.....	28
Figura 10. Porcentaje de respuestas a la pregunta 5.....	29
Figura 11. Porcentaje de respuestas a la pregunta 6.....	30
Figura 12. Porcentaje de respuestas a la pregunta 7.....	30
Figura 13. Porcentaje de respuestas a la pregunta 8.....	31
Figura 14. Porcentaje de respuestas a la pregunta 9.....	32
Figura 15. Porcentaje de respuestas a la pregunta 10.....	33
Figura 16. Porcentaje de respuestas a la pregunta 11.....	34
Figura 17. Porcentaje de respuestas a la pregunta 12.....	35
Figura 18. Porcentaje de género de los beneficiarios.....	40
Figura 19. Género de los beneficiarios	41
Figura 20. Nivel de instrucción de los beneficiarios.....	41
Figura 21. Experiencia laboral de los beneficiarios	42

Resumen

A nivel país y en el ámbito mundial se consideran nuevos lineamientos para la política pública en torno a la prevención y control de drogas, por lo que con la expedición de la nueva Ley Orgánica de Prevención Integral del Fenómeno Socio Económico y de Regulación y Control del Uso de Sustancias Catalogadas sujetas a Fiscalización se crea la Secretaría Técnica de Drogas (SETED) adscrita al Ejecutivo.

Este nuevo esquema institucional puso de manifiesto la necesidad de analizar los procesos de evaluación de desempeño a través de la aplicación del Formulario EVAL-01 de la oficina Matriz de la SETED, durante el período 2014 – 2016. Los referentes teóricos y metodológicos de la evaluación de desempeño apuntaron a considerar esta herramienta para mejorar la eficiencia del talento humano en las organizaciones.

Las variables para valorar el estado de la evaluación de desempeño estuvieron dadas por: la gestión del puesto, el conocimiento, las competencias técnicas, las competencias universales, el trabajo en equipo, iniciativa, liderazgo y la evaluación del ciudadano, las que proporcionaron la información estadística para identificar las mayores causas del problema, que se veían representadas en el bajo promedio de calificaciones en varias áreas de la entidad, la falta de interés de las autoridades y supervisores en analizar los promedios de calificación de los servidores públicos y la falta de difusión de los resultados; todo esto permitió desarrollar un plan de intervención orientado a establecer 6 acciones estratégicas, cuyo propósito estaba dirigido a mitigar los problemas identificados.

Palabras clave: Evaluación del desempeño, formulario EVAL-01, desempeño laboral, talento humano, servidores públicos, plan de intervención.

Abstract

The country level and the global level new guidelines for a new public policy aimed at confronting drug prevention and control activities are considered, so with the issuance of the new Organic Law of Integral Prevention of the Socio-economic Phenomenon and of Regulation and Control of the Use of Cataloged Substances subject to Inspection creates the Technical Secretariat of Drugs (SETED) attached to the Executive.

This new institutional scheme can influence their work performance, which highlighted the need to analyze the performance evaluation processes through the application of the Office Form EVAL-01. From the Head Office of the SETED, during the period 2014 - 2016. The theoretical and methodological references pointed to the importance of considering this tool that allows improving the efficiency of human talent in organizations.

The variables determined to assess the status of the performance evaluation were given by: job management, knowledge, technical skills, universal competencies, teamwork, initiative, leadership and citizen evaluation, which provided the statistical information to identify the main causes of the problem, which were represented in the low average of qualifications in several areas of the entity, the lack of interest of the authorities and supervisors in analyzing the average qualification of public servants and the lack of dissemination of results; all this allowed the development of an intervention plan aimed at establishing 6 strategic actions, whose purpose was aimed at mitigating the identified problems.

Keywords: Performance evaluation, form EVAL-01, job performance, human talent, public servants, intervention plan.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

1.1. Nombre del proyecto

Sistematización de la experiencia de la evaluación de desempeño a través de la aplicación del formulario EVAL-01, en la Secretaría Técnica de Prevención Integral de Drogas SETED, oficina Matriz periodos: 2014, 2015 y 2016

1.2. Nombre de la institución

La Secretaría Técnica de Drogas (SETED) es un organismo desconcentrado, de derecho público, con personería jurídica y autonomía administrativa y financiera, creada a partir de la vigencia de la Ley Orgánica de Prevención Integral del Fenómeno Socio Económico de las Drogas y de Regulación y Control del Uso de Sustancias Catalogadas sujetas a Fiscalización, publicada mediante Registro Oficial Suplemento 615, de 26 de octubre de 2015. La Secretaría, que está adscrita a la Presidencia de la República, tiene dentro de sus atribuciones ejercer la asesoría, coordinación, gestión, seguimiento, evaluación y ejecución de las políticas públicas emitidas por un Comité Interinstitucional, conformado por los sectores de salud, educación, inclusión social, seguridad interna y deporte; y. presidido por el Presidente o su delegado (SETED, 2015).

La SETED tiene como misión “Regular, coordinar, articular, facilitar y controlar la implementación de procesos intersectoriales de prevención del tráfico y consumo de drogas con un enfoque centrado en los sujetos y su buen vivir” (SETED, 2015, p. 6). Su visión está enfocada a “Liderar la intervención integral y articulada del Estado, sobre el fenómeno socio económico de las drogas, para fortalecer el bienestar de los ciudadanos” (SETED, 2015).

Así mismo, sus objetivos institucionales están orientados a:

1. Incrementar los procesos coordinados y articulados de prevención integral referente al uso y consumo de drogas y sus diferentes manifestaciones en el ámbito nacional.
2. Incrementar la eficiencia en el control de sustancias catalogadas sujetas a fiscalización.
3. Incrementar la evaluación, investigación y generación de conocimiento para el direccionamiento de la política pública sobre drogas (SETED, 2015).

Su organización se guía por los siguientes principios y valores:

1. Principios:

- La Secretaría Técnica mantendrá un compromiso ético y transparente, enfocado en el ser humano y su buen vivir.

- La Secretaria Técnica privilegiará la meritocracia: “Las posiciones jerárquicas son conquistadas en base al mérito”.
- Las servidoras y servidores de la SETED se comprometen a adoptar una cultura de cooperación, solidaridad y compromiso con el cumplimiento de la misión institucional, con un enfoque de servicio al cliente interno y externo.
- Las servidoras y servidores de la Secretaría Técnica, se comprometen a trabajar en equipo buscando la eficiencia en la gestión institucional.
- La Secretaria Técnica, reconoce la dignidad de las personas y respeta su libertad y privacidad.
- Nadie será discriminado por razones de raza, sexo, edad, religión, orientación política, o clase social.
- La Secretaria Técnica privilegiará la capacidad técnica y el esfuerzo (SETED, 2015).

2. Valores:

- “Lealtad
- Honestidad
- Responsabilidad” (SETED, 2015).

1.3. Tema que aborda la experiencia

Gestión del Talento Humano, Subsistema Evaluación del Desempeño Laboral.

1.4. Localización

Instalaciones de la SETED, ubicadas en la calle Gral. Robles E4-54 y Av. Río Amazonas, Distrito Metropolitano de Quito, cantón Quito, Provincia de Pichincha.



2. Objetivo de la sistematización

En la Constitución (2008), se establece la aplicación de un modelo político orientado a fortalecer a la gestión pública, exigiendo la implementación de procesos que permita ser más eficiente para alcanzar una adecuada imagen frente a la ciudadanía. Esto impulsó llevar a cabo un proceso gradual en el cual los funcionarios públicos se transformen en gestores de cambio mediante el desarrollo de sus capacidades, para asumir mayores roles acoplados a las necesidades del Estado y sus usuarios.

Esta nueva visión provocó que el Gobierno busque cada día mejorar sus actividades públicas orientadas principalmente a brindar servicios de calidad a sus usuarios. Dentro de la política de manejo de recursos humanos se creó el Ministerio de Relaciones Laborales, cuyo órgano de ejecución técnica era la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), que se encargaba de diseñar, ejecutar y controlar todos los procesos de gestión del talento humano en el sector público.

La SENRES, conforme las competencias asignadas por ley, crea las Normas Técnicas para regular el ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación de los Servidores Públicos. Mediante Resolución No. SENRES-2008-000038, se emite la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

En el aspecto organizacional, la evaluación del desempeño busca establecer las características principales de un empleado, relacionadas a sus competencias, habilidades y destrezas (Alles, 2012).

En la administración pública, la evaluación del desempeño programada constituye un proceso permanente, del cual sus responsables son las máximas autoridades o jefes inmediatos, con el apoyo de la Dirección de Administración del Talento Humano de cada institución, quienes evalúan a los servidores, según la estructura organizacional.

Para ello se diseñó el Formulario SENRES-EVAL-01, que constituye el indicador general que se utiliza para la evaluación del desempeño de los funcionarios y

servidores. Es importante señalar, que mediante Decreto Ejecutivo 10, de 13 de agosto de 2009, publicado en el Registro Oficial 10 de 24 de agosto de 2009, se fusiona la SENRES y el Ministerio de Trabajo y Empleo, creándose el Ministerio de Relaciones Laborales, organismo que al asumir las funciones, responsabilidades y competencias de dicha Cartera de Estado, mantiene el uso de los instrumentos, métodos y procedimientos diseñados por la SENRES hasta la actualidad.

La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene por objetivo medir y estimular la gestión de la institución, procesos internos y servidores, enfocando al mejoramiento de la calidad de los servicios que genera la institución, misma que se desarrolla en dos fases:

Fase 1. Programación: En esta fase el Evaluador determina las actividades, indicadores, metas y conocimientos a evaluar.

Fase 2. Evaluación: En esta fase el evaluador determina y registra los niveles de cumplimiento de actividades, conocimientos, nivel de desarrollo de competencias técnicas, frecuencia de aplicación de competencias universales, trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, conforme los registros y observación del desempeño del evaluado.

Le corresponde a cada institución pública definir la planificación del subsistema de evaluación, considerando la estrategia de planes operativos y sistemas de gestión transversal que genera la base de lo que se sustentará, para ajustar la descripción de los perfiles a los puestos de trabajo, que estará orientado hacia el cumplimiento del

Gobierno por Resultados (GPR). La evaluación del desempeño se ha convertido en una herramienta sistemática, general y periódica, que evalúa la productividad en relación con las metas establecidas por la organización, el proceso de evaluación planificado permite la retroalimentación en un sentido formal (competencias, habilidades y destrezas).

En este sentido, un modelo de competencia laboral define un trabajo específico o una función. Si los modelos de competencias se definen adecuadamente y se construyen dentro del contexto de la visión y los valores de una organización, se pueden aprovechar para alcanzar sus objetivos y metas para obtener la ventaja competitiva (Alles, 2012).

Una habilidad es la facilidad, aptitud y rapidez para llevar a cabo cualquier tarea o actividad, es la capacidad de las personas ya sea de naturaleza perceptiva o motriz. En muchos casos, las habilidades también pueden ser una combinación de atributos perceptuales y motores (psicomotor) (Alles, 2012).

Por otro lado, las destrezas son las habilidades básicas que una persona debe poseer para obtener éxito en sus actividades laborales, quien ha desarrollado habilidades, ha adquirido una metodología, técnicas específicas y práctica en su área de trabajo. Son las actitudes y el conocimiento básico lo que permite a los trabajadores comprender instrucciones, resolver problemas y llevar una buena relación de trabajo con compañeros y clientes (Alles, 2012).

Bajo estos antecedentes, el objetivo de la sistematización será el reconstruir la experiencia práctica de la evaluación del desempeño a través de la aplicación del Formulario EVAL-01 de la oficina Matriz de la Secretaría Técnica de Drogas, durante el período 2014 – 2016, con el propósito de tomar las acciones necesarias que permitan a los miembros de la institución adaptarse a los cambios necesarios que exige el nuevo esquema regulatorio y administrativo.

3. Eje de la sistematización

La sistematización se inicia en el año 2015 al promulgarse la Ley Orgánica de Prevención Integral del Fenómeno Socio Económico de las Drogas y de Regulación y Control del Uso de Sustancias Catalogadas sujetas a Fiscalización, misma que contempla la creación de la Secretaría Técnica de Drogas, adscrita al Ejecutivo y con una nueva institucionalidad, con el fin del combatir el tráfico de drogas, reemplazando al CONSEP.

Dentro de las acciones para alcanzar la nueva institucionalidad se dispone que los servidores del ex-CONSEP que ocupen puestos de carrera o que tengan contratos indefinidos pasen a formar parte de la nómina de la Secretaría Técnica de Drogas, para lo cual se aplicará un proceso de evaluación y reestructuración del talento humano (SETED, 2017).

La sistematización estuvo dada por un enfoque histórico, identificado como “las experiencias de una práctica social e histórica general e igualmente dinámica, compleja

y contradictoria que pueden ser leídas y comprendidas, de manera dialéctica” (González, 2015, p. 26).

Este nuevo esquema institucional, sumado a la necesidad de que los servidores públicos adquieran otras responsabilidades bajo las nuevas competencias que tiene la organización, puede influir en su desempeño laboral, considerando que las personas se enfrentan a nuevos retos de un ambiente competitivo, complejo y cambiante, lo que pone de manifiesto la necesidad de analizar el subproceso de evaluación de desempeño a través de la aplicación del Formulario EVAL-01 de la oficina matriz de la Secretaría Técnica de Drogas, durante el período 2014 – 2016.

4. Objeto de la sistematización

El objeto de la sistematización fue analizar la evaluación del desempeño a través de la aplicación del Formulario EVAL-01 de la oficina Matriz de la Secretaría Técnica de Drogas, durante el período 2014 – 2016, con el propósito de tomar las acciones necesarias que permitan a los miembros de la institución adaptarse a los cambios que exige el nuevo esquema regulatorio y administrativo, considerando los siguientes componentes:

Tabla 1.
Componentes de la sistematización

Ord.	Componentes	Indicadores
1	Gestión del puesto	8
2	Conocimiento	10
3	Competencias técnicas	9
4	Competencias universales	6

5	Trabajo en equipo, iniciativa, liderazgo	2
6	Evaluación del ciudadano	8

Nota: Elaborado por: González, M. (2018).

5. Metodología de la sistematización

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, se buscó información general para luego examinar los resultados y producir un análisis basado en datos, lo que implicó el uso de información obtenida de fuentes oficiales para entender los antecedentes de una manera profunda y completa. El tipo de investigación estuvo dado por un estudio descriptivo, debido a que la sistematización comprendió un estudio estadístico para identificar los vínculos causales entre sus diferentes elementos. Asimismo, se utilizaron diversos métodos de investigación como el histórico-lógico para establecer hechos y principios generales a través de la atención a la cronología y a la evolución o curso histórico de lo que se está estudiando; por otro lado, el análisis-síntesis permitió descomponer ideas complejas en conceptos fragmentados más pequeños a fin de llegar a una comprensión mejorada relacionando aspectos teóricos con los datos obtenidos de las técnicas e instrumentos aplicados; y, finalmente, la inducción-deducción para sistematizar el proceso de evaluación del desempeño mediante la aplicación del Formulario EVAL-01 de la oficina matriz de la Secretaría Técnica de Drogas.

En lo que respecta a las técnicas e instrumentos de investigación, en primer lugar, se realizó un análisis documental a los resultados de la evaluación del desempeño mediante la aplicación del Formulario EVAL-01, durante el período 2014-2016 tomando como línea base el cambio de denominación de CONSEP a SETED, conforme la aplicación de la nueva Ley en la materia. Por otro lado, se aplicó la

encuesta que permitió la recopilación de información de manera organizada, conforme las variables identificadas en la investigación y que estaba estructurada por un cuestionario de 15 preguntas, que sirvió para conocer la perspectiva que tienen los evaluados sobre el tema planteado.

6. Preguntas claves

6.1. Preguntas de inicio

- ¿Cuáles fueron los factores que se presentaron en la evaluación del desempeño de los servidores de la SETED?
- ¿Cómo se realizó la evaluación del desempeño, durante el proceso de transición del CONSEP a la SETED, durante el período 2014-2016?
- ¿Cuál ha sido la adaptación en el proceso de evaluación del desempeño a la nueva estructura organizacional y nuevas políticas de la SETED?

6.2. Preguntas interpretativas

- ¿Qué resultados se obtuvieron del diagnóstico de la evaluación de la SETED, durante el período 2014-2016?
- ¿Cuáles fueron las estrategias de intervención que se consideraron para el mejoramiento de la evaluación de desempeño en la SETED?
- ¿Cuál fue la población beneficiada y que características presentaron?

6.3. Preguntas de cierre

- ¿Cuáles son los impactos de la aplicación de las acciones de intervención que se consideraron para el mejoramiento de los procesos de evaluación de desempeño en la SETED?
- ¿Cuáles son beneficiarios de la aplicación de las acciones de intervención que se consideraron para el mejoramiento de los procesos de evaluación de desempeño en la SETED?
- ¿Cuáles fueron las acciones de intervención?

7. Organización y procesamiento de la información

Conforme lo establece la técnica de análisis documental, se recopiló información de manera cronológica que permita establecer los antecedentes, es decir, conocer ¿Cómo inició el proceso de evaluación del desempeño que actualmente está en vigencia?, ¿Cuáles han sido sus reformas y modificaciones?; y, de qué forma las instituciones públicas organizan, desarrollan y ejecutan la evaluación del desempeño, mediante la utilización del Formulario EVAL-01 que constituye la aplicación de parámetros de medición para evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, considerando competencias laborales propias para cada puesto o cargo.

Definidos los antecedentes, se recopiló información de la Dirección de Talento Humano sobre el desarrollo de la evaluación durante el período 2014-2016,

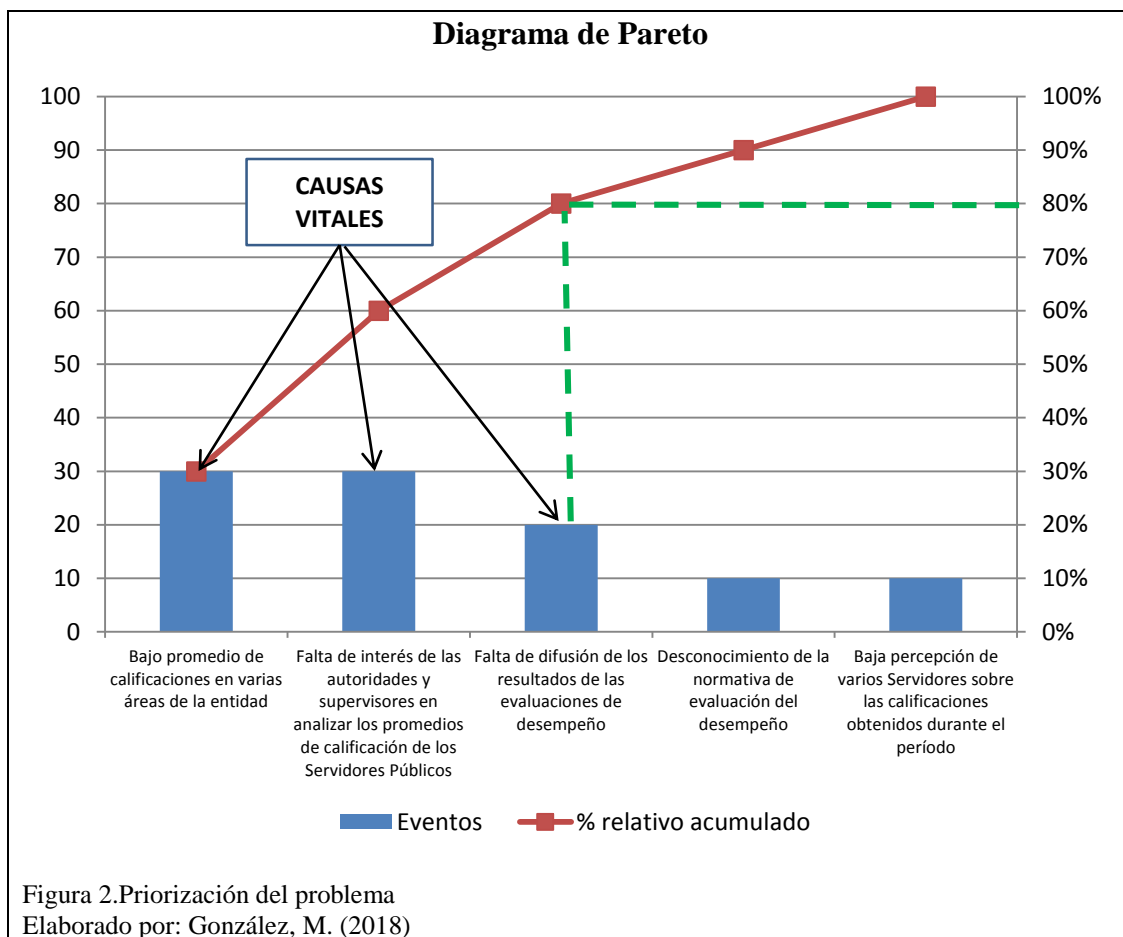
estableciendo estadísticamente qué resultados se han presentado, cuáles fueron las dependencias que más han presentado novedades durante las evaluaciones, considerando que inicialmente la aplicación del Formulario EVAL-01 en la institución se lo llevaba de manera manual, la cual, posteriormente fue sistematizada (conforme las disposiciones del Ministerio de Trabajo).

Con la información organizada y procesada, se requería efectuar la identificación de las causas y priorización en base al análisis obtenido, sobre la medición comparativa de la evaluación del desempeño de los años 2014, 2015 y 2016 de la SETED, para lo cual se utilizó el Diagrama de Pareto que permitió detectar los problemas que tienen más relevancia (pocos vitales, muchos triviales), considerando que el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos mediante la identificación de las principales causas que pueden estar incidiendo sobre el problema. La frecuencia estuvo determinada por el grado de influencia del factor que incide de manera directa en la calificación de la evaluación del desempeño:

Tabla 2.
Principales factores que influyen en la evaluación del desempeño de la SETED

Causas	Frecuencia	% relativo acumulado
Bajo promedio de calificaciones en varias áreas de la entidad.	30%	30%
Falta de interés de las autoridades y supervisores en analizar los promedios de calificación de los servidores públicos.	30%	60%
Falta de difusión de los resultados de las evaluaciones de desempeño.	20%	80%
Desconocimiento de la normativa de evaluación del desempeño.	10%	90%
Baja percepción de varios servidores sobre las calificaciones obtenidas durante el período.	10%	100%

Nota: Elaborado por: González, M. (2018).



Se determinó que las mayores causas del problema estaban representadas por el bajo promedio de calificaciones en varias áreas de la entidad, la falta de interés de las autoridades y supervisores en analizar los promedios de calificación de los servidores públicos y la falta de difusión de los resultados de las evaluaciones de desempeño, por lo que deberá considerarse una propuesta de intervención conforme los problemas analizados.

8. Análisis de la información

El análisis de la información oficial emitida por la Unidad Administrativa de Talento Humano de la SETED y la aplicación de la encuesta durante la investigación permitió determinar una cercanía a la realidad y un acercamiento al servidor, por lo

que se pudo observar que los procesos anteriores no fueron ejecutados de manera idónea y que los perfiles no ayudaban a determinar adecuadamente las funciones que se debían evaluar, para lo cual se realizó un análisis de diferentes variables, como fueron:

Planificación, desarrollo y ejecución de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño programada constituye un proceso permanente, en el cual los responsables son la máxima autoridad o jefe inmediato, con el apoyo de la Dirección del Talento Humano, quienes evalúan a los servidores según el requerimiento de la estructura organizacional. Este subsistema tiene varias etapas, en las mismas se podría plasmar la experiencia de la evaluación del desempeño en el ex CONSEP y luego la SETED.

Desde que se emitió la Normativa de la Evaluación del Desempeño aplicando el Formulario Eval-01 existen diferentes actividades que se deben realizar, las mismas que se describen a continuación:

- Se inicia con la verificación de la nómina de los servidores, para preparar el levantamiento de los indicadores y productos de las áreas o procesos, considerando actividades genéricas para la evaluación a nivel nacional. Esto permite establecer la planificación de cada actividad y la posterior presentación a la máxima autoridad para su aprobación.
- La planificación se basa en identificar o actualizar los indicadores de desempeño de cada puesto, verificando las necesidades esenciales, objetivos,

metas, planes, proyectos entre otros; y, se establece la nómina del personal del área. Este proceso inicialmente se lo realizaba en base a un manual genérico (2008-2013) y a partir del año 2014, el ex CONSEP elabora y dispone de un manual institucional, lo que permitió el levantamiento de información conforme a la realidad de la entidad.

- Luego, se consolidan los indicadores de desempeño y la nómina del personal identificado por los Directores de cada área y Jefes inmediatos considerando las responsabilidades, conocimiento y competencias técnicas del cargo y competencias universales, con relación al Formulario EVAL-01.
- Posteriormente, se elabora el cronograma de evaluación del desempeño que se aplica a cada uno de los servidores; la evaluación debe considerar el desempeño de los mismos, durante el período anual transcurrido.
- Una vez aprobado el cronograma, se difunde y socializa a los Directores de área sobre el proceso a ejecutar.
- Consecutivamente, se difunde a todos los servidores de la SETED los objetivos, procedimientos, base legal, plan y cronograma de la evaluación del desempeño a aplicarse y se da inicio al proceso de evaluación.
- Se realiza la evaluación en conjunto con el evaluado, determinando las actividades esenciales y sus objetivos de acuerdo al Formulario EVAL-01 y aplicando la respectiva valoración. Este formulario calificado se lo envía a la Dirección del Talento Humano, en conjunto con la información consolidada del personal evaluado de cada Dirección.
- Se consolidan los resultados generados en el formulario, según las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional

determinadas en el Art. 221 del Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público –LOSEP-.

- Una vez consolidadas las evaluaciones de desempeño, se procede a notificar al servidor público el resultado de la misma.
- En caso de existir impugnaciones, éstas se presentan por escrito, indicando en forma específica el parámetro de calificación en desacuerdo o inconformidad y el motivo; es decir, el indicador de gestión (conocimientos, competencias técnicas, competencias universales, trabajo de equipo, iniciativa y liderazgo), detallando nombres, apellidos del evaluado y evaluador, cargo, Dirección a la que pertenece, dentro del plazo de tres días a partir de la notificación de los resultados de la evaluación.
- En este caso, se gestiona ante la máxima autoridad, la conformación del Comité de Reclamos, al cual se remiten los reclamos recibidos por los servidores para su consideración. Dicho Comité, dentro del término de cinco días, se pronunciará sobre los casos tratados y notificará al interesado sobre la nueva calificación obtenida.
- El Comité resuelve los reclamos presentados por los servidores dentro del término de ocho días contados a partir del día siguiente de recibido el Informe de Apelación por parte de la Dirección de Administración de Talento Humano, conforme lo establecido en el Art. 78 de la LOSEP y se levanta las respectivas Actas.
- Se notifica al servidor los resultados del Comité de Reclamos.
- Por otro lado, en base a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño de los servidores públicos, se toman las acciones que correspondan según el caso, considerando entre otras las siguientes: aplicación de políticas de

promoción, reconocimiento, ascensos o destitución de su puesto, previo sumario administrativo, conforme lo establecido en el Art. 222 del Reglamento de la LOSEP.

- Finalmente se realiza la retroalimentación y seguimiento del Informe de resultados de la evaluación del desempeño, identificando las debilidades y fortalezas de los servidores, parámetros que servirán para la elaboración del plan de capacitación e incentivos para lograr alcanzar el desarrollo de competencias del talento humano.
- De la misma manera, se emiten acciones y recomendaciones de mejora de los instrumentos de evaluación del desempeño, los mismos que serán puestos a consideración de las autoridades competentes.

Es necesario aclarar que la evaluación del desempeño es aplicada a todo el personal, incluso a aquellos que laboran mínimo noventa días consecutivos en la organización, ya sea que se encuentren amparados por la Ley Orgánica de Servicio Público –LOSEP- o el Código de Trabajo, en las diferentes modalidades definidas (Ley Orgánica de Servicio Público, 2010).

En el año 2014, conforme a la normativa, se realizó la automatización del subsistema en cuanto al formulario, para optimizar tiempos y recursos referentes a las etapas previas al lanzamiento de la misma, logrando reducir a una semana el levantamiento de los indicadores y productos. Lo que se busca actualmente es lograr que el formulario Eval-01 no sea una herramienta sesgada sino que tome en consideración más parámetros para mediar la evaluación del servidor.

Medición comparativa de la evaluación del desempeño de los años 2014, 2015 y 2016 de la Secretaría Técnica de Drogas (SETED)

Estructura organizacional:

A partir de la publicación de la nueva Constitución en el año 2008, se establece un nuevo marco jurídico en el Ecuador, lo que obliga a todos los estamentos del estado a adaptarse a este cambio de escenario, misma que contempla la creación de la SETED con una nueva institucionalidad para el combate del tráfico de drogas, reemplazando al CONSEP.

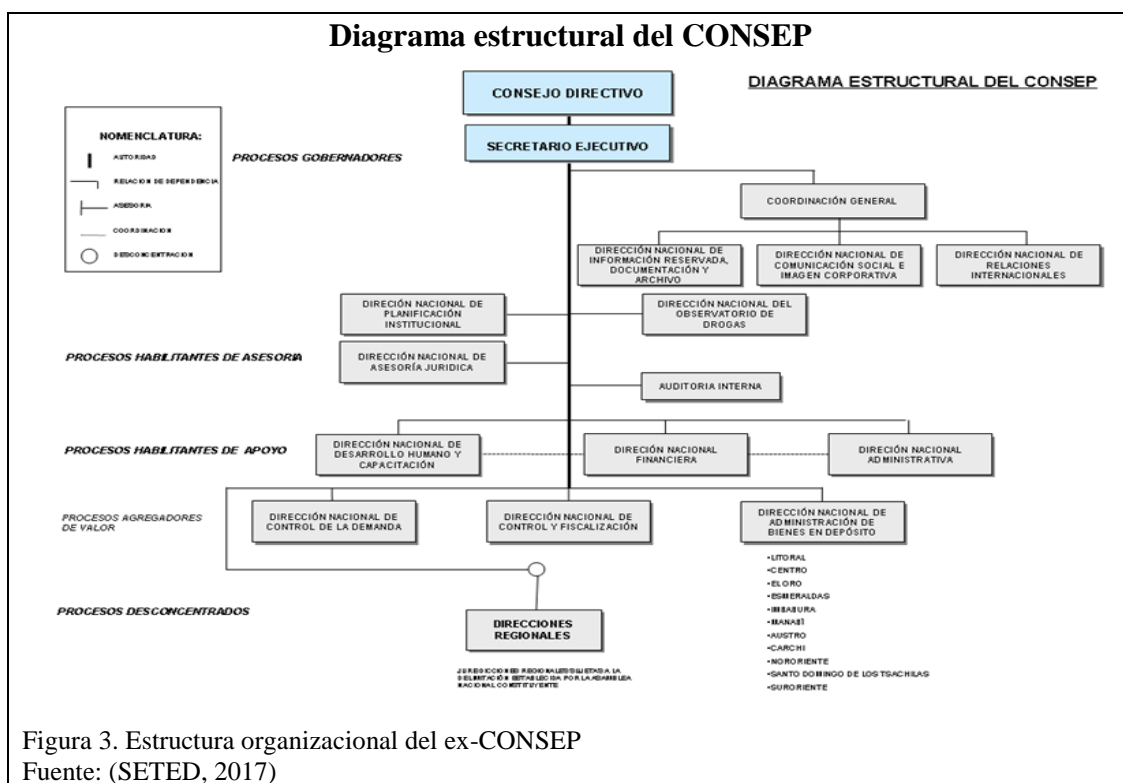
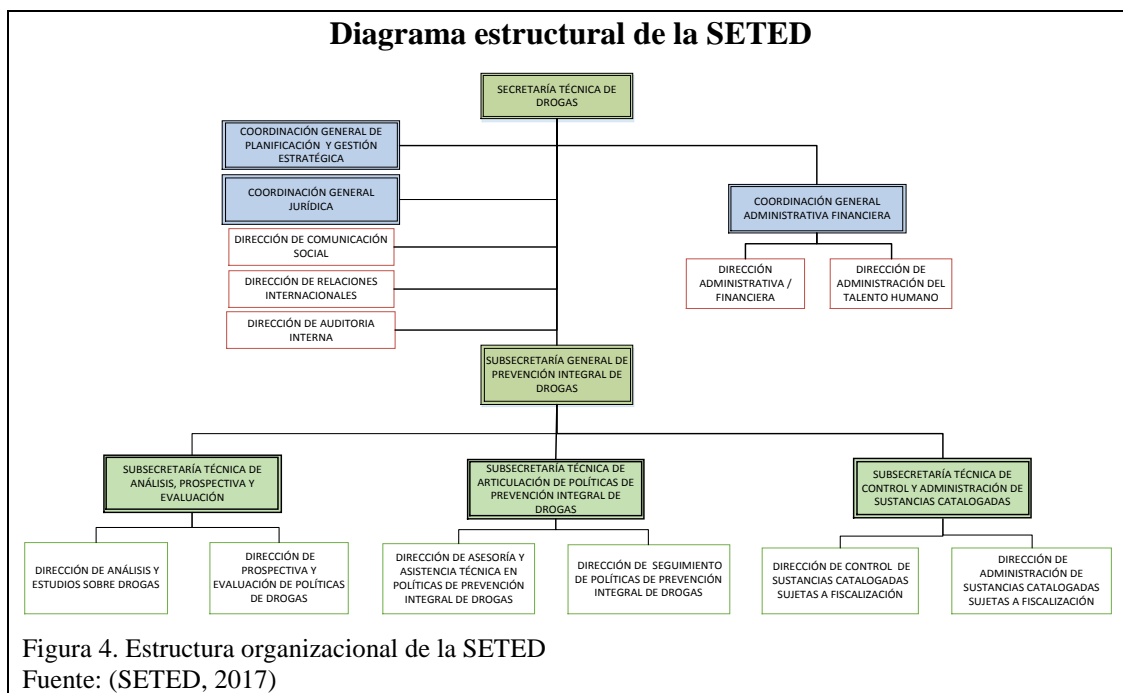


Figura 3. Estructura organizacional del ex-CONSEP
Fuente: (SETED, 2017)

En este sentido, la SETED, entre otras atribuciones, busca más eficacia y eficiencia en la lucha contra las drogas, por lo que se crea un nuevo esquema institucional, considerando las competencias que tiene la organización:



Situación de los Servidores Públicos de la SETED, durante el proceso de transición, período 2014-2016:

Este esquema institucional, sumado a la necesidad de que los servidores públicos adquieran otras responsabilidades bajo las nuevas competencias que tiene la organización, provocó que dentro de las acciones para alcanzar la nueva institucionalidad se disponga que los servidores del ex-CONSEP que ocupen puestos de carrera o que tengan contratos indefinidos, pasen a la nómina de la Secretaría Técnica de Drogas, que es la institución que debe evaluar y reestructurar al talento humano. Al respecto las autoridades de la SETED, tomaron la decisión de reubicar dentro de la institución a varios servidores públicos, así como algunos de ellos fueron separados definitivamente de la institución acogiéndose a la jubilación.

Tabla 3.
Servidores Públicos durante el período 2014-2016

Número de servidores 2014	Número de servidores 2015	Número de servidores 2016
164	158	147

Nota:Fuente: (SETED, 2017)
Elaborado por: González, M. (2018)

Dentro del proceso que llevó a cabo la Dirección de Talento Humano para acoplarse a la nueva estructura de la SETED, para el año 2014, fueron reubicados 152 servidores públicos a nivel interno, 5 fueron trasladados a otras instituciones públicas y 1 fue separado de la institución.

En lo que respecta al año 2016, se reubicaron a 11 servidores en otras unidades administrativas de la SETED a nivel nacional, mientras 2 fueron separados de la entidad; igualmente, se realizó el proceso de Concurso de Méritos y Oposición para la contratación de 10 nuevos servidores (2 para el despacho del proceso gobernante de la Secretaría Ejecutiva, 1 para el área de Desarrollo Alternativo Preventivo, 5 para la Dirección de Control y Fiscalización y 2 para el área Administrativa), por lo que para el año 2016, laboran en la SETED de la matriz en Quito 147 servidores públicos de diferentes niveles y categorías.

Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos de la SETED, período 2014-2016:

A continuación se presenta el promedio de calificaciones de evaluación del desempeño, alcanzadas por las diferentes áreas y niveles de la institución, durante el

período 2014-2016, considerando el hecho de que existe un proceso de transición entre los años 2014 y 2015, cuando se crea el nuevo esquema de la SETED:

Tabla 4.

Promedio de evaluación del desempeño de las unidades administrativas del CONSEP

No.	Unidades Administrativas CONSEP	Promedio de evaluación 2014
1	Secretaría Ejecutiva	90,80
2	Coordinación General	90,00
3	Unidad de Información Reservada	87,99
4	Comunicación Social	87,22
5	Relaciones Internacionales	95,91
6	Auditoría Interna	95,83
7	Control de la Demanda	91,33
8	Desarrollo Alternativo Preventivo	91,41
9	Control y Fiscalización	87,81
10	Bienes en Depósito	90,18
11	Planificación Institucional	92,80
12	Asesoría Jurídica	89,89
13	Observatorio	90,41
14	Desarrollo Humano	91,28
15	Financiero	94,11
16	Administrativo	95,69
Promedio general		91,42

Nota: Fuente: (SETED, 2017)

Elaborado por González, M. (2018)

Tabla 5.

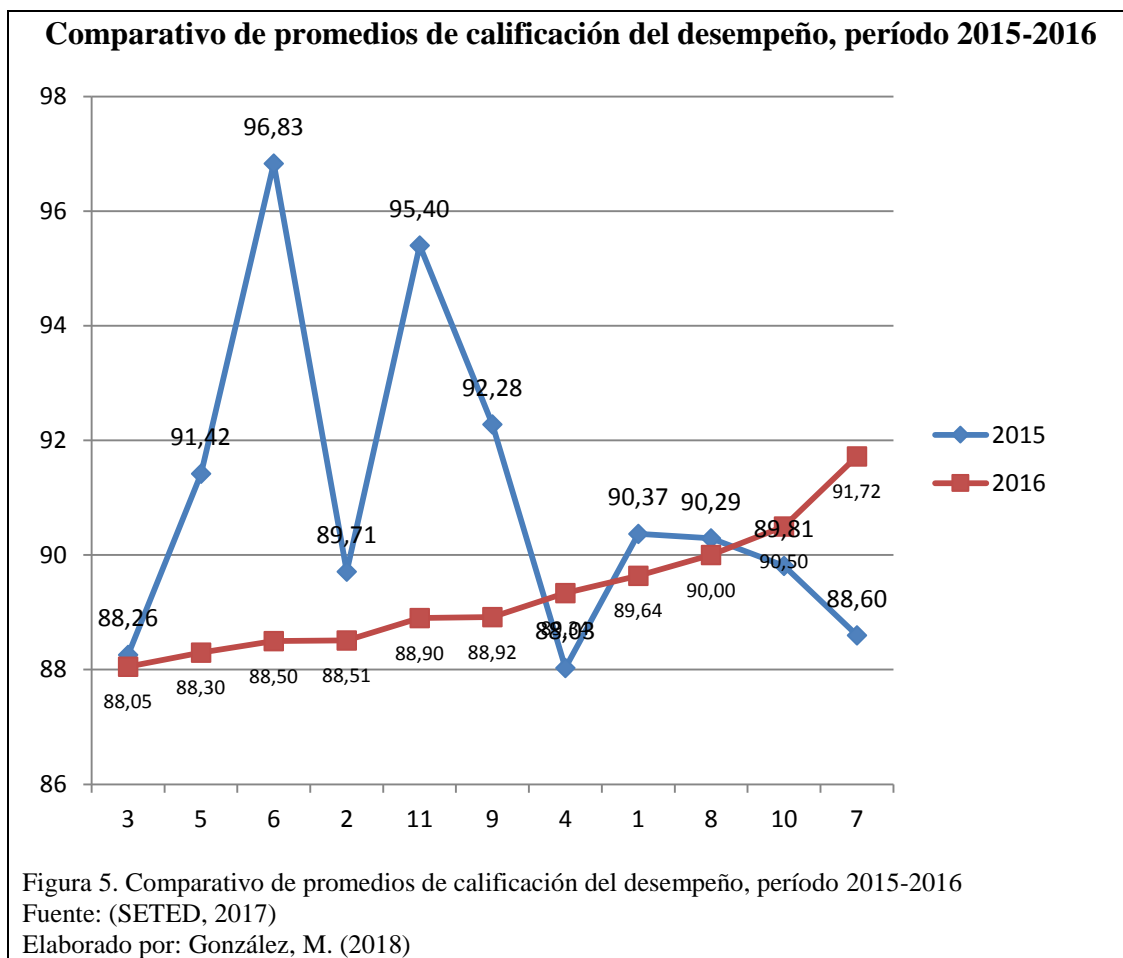
Promedio de evaluación del desempeño de las unidades administrativas de la SETED

No.	Unidades Administrativas SETED	2015	2016
1	Coordinación General Administrativa Financiera	90,37	89,64
2	Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica	89,71	88,51
3	Coordinación General Jurídica	88,26	88,05
4	Dirección de Auditoría Interna	88,03	89,34
5	Dirección de Comunicación Social	91,42	88,30
6	Dirección de Relaciones Internacionales	96,83	88,50
7	Secretaría Técnica de Drogas	88,60	91,72
8	Subsecretaría General de Prevención Integral de Drogas	90,29	90,00
9	Subsecretaría Técnica de Análisis, Prospectiva y Evaluación	92,28	88,92
10	Subsecretaría Técnica de Articulación de Políticas de Prevención Integral de Drogas	89,81	90,50
11	Subsecretaría Técnica de Control y Administración de Sustancias Catalogadas	95,40	88,90

Nota: Fuente: (SETED, 2017)

Elaborado por: González, M. (2018)

Durante el proceso de transición para disponer de la nueva estructura, el desempeño de los servidores públicos disminuye, en el año 2016 se presenta el promedio más bajo de todas las calificaciones llegando a 88,05 en la Coordinación General Jurídica y 88,30 en la Dirección de Comunicación Social. Por otro lado, la más alta calificación se presenta en el año 2015, con un promedio de calificación de 96,83 en la Dirección de Relaciones Internacionales, como se puede apreciar en la siguiente figura:



Finalmente, fue necesario identificar las áreas que en promedio durante el año 2016 han presentado las más bajas calificaciones (considerando un puntaje menor a 90), así:

Tabla 6.

Unidades administrativas que en promedio obtuvieron las más bajas calificaciones durante el año 2016

No.	Unidades Administrativas SETED	2015	2016
1	Coordinación General Jurídica	88,26	88,05
2	Dirección de Comunicación Social	91,42	88,30
3	Dirección de Relaciones Internacionales	96,83	88,50
4	Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica	89,71	88,51
5	Subsecretaria Técnica de Control y Administración de Sustancias Catalogadas	95,40	88,90

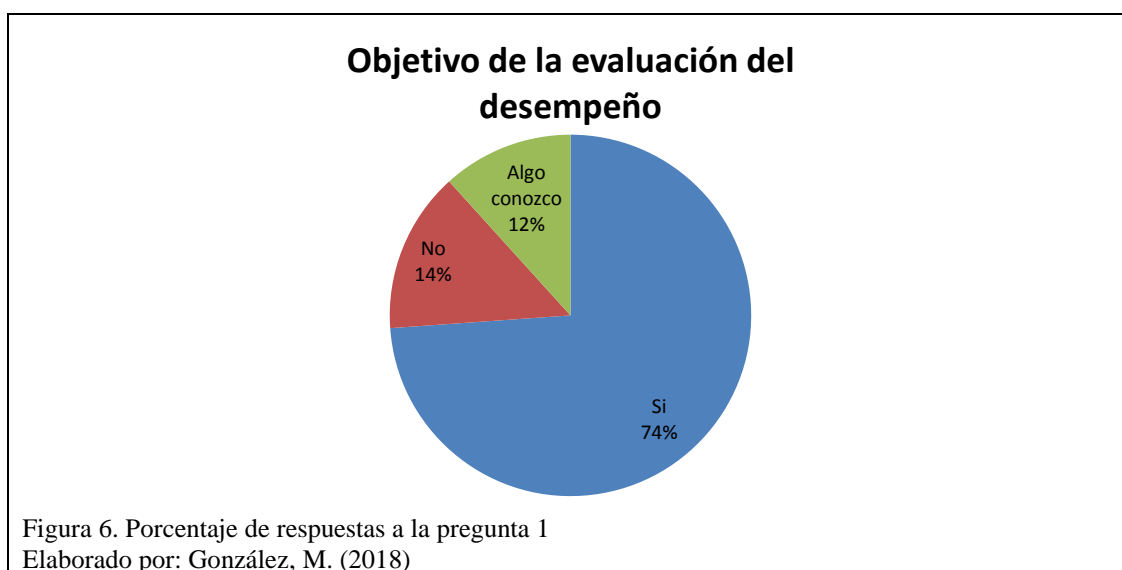
Nota: Fuente: (SETED, 2017)

Elaborado por: González, M. (2018)

Resultados de la aplicación de la encuesta:

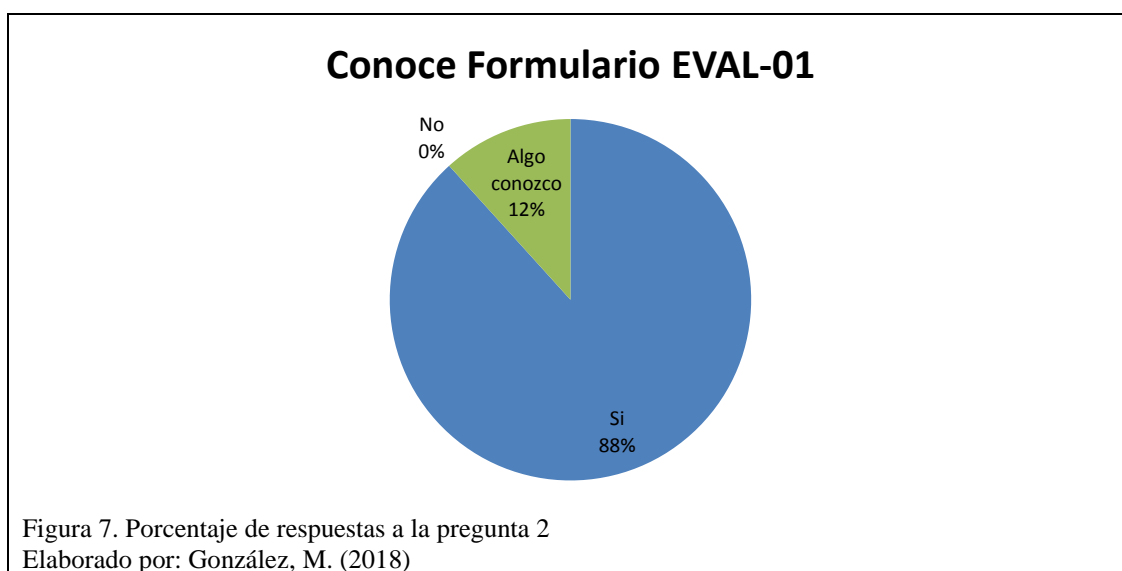
La aplicación de la encuesta, durante el proceso de investigación, permitió determinar una cercanía a la realidad que se presenta en los procesos de inserción laboral y la permanencia de los profesionales en sus cargos, para lo cual se estableció un cuestionario para analizar cada variable objeto de estudio con sus respectivas particularidades, partiendo de los resultados estadísticos descriptivos.

Pregunta No. 1 ¿Conoce usted el objetivo que tiene su Evaluación del Desempeño?



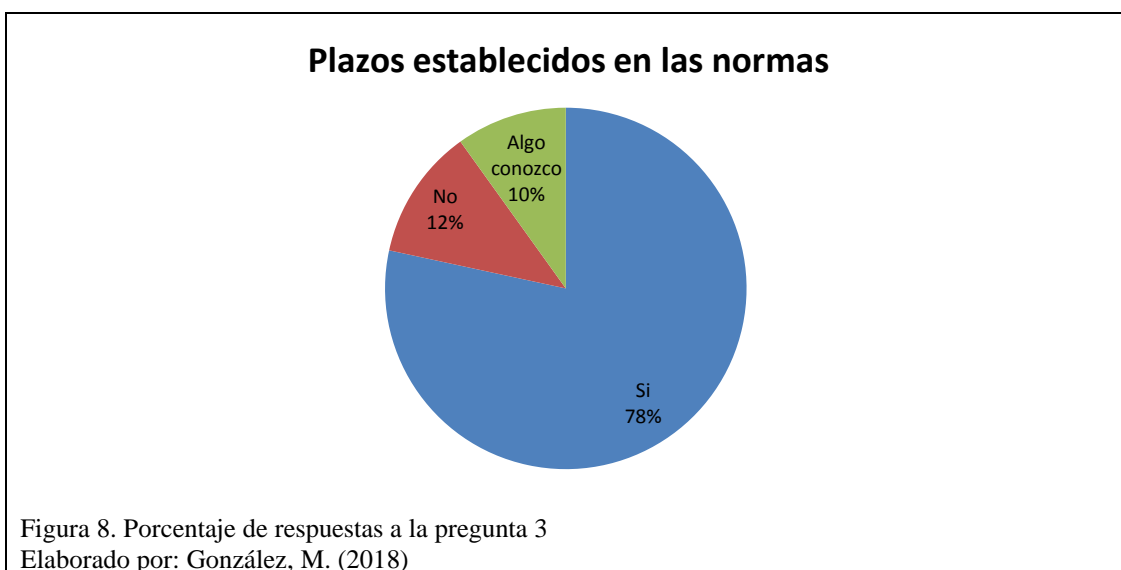
No todos los servidores públicos de la SETED conocen adecuadamente el objetivo de la evaluación del desempeño (36%), lo que puede estar sujeto a que se presenten reclamos sin fundamento o no reclamar sus derechos. En caso de alcanzar buenas calificaciones, se debería considerar que todo el personal reciba de manera periódica capacitación sobre este tema.

Pregunta No. 2 ¿Conoce usted de qué se trata el Formulario EVAL-01 para la Evaluación del Desempeño de Servidores Públicos?



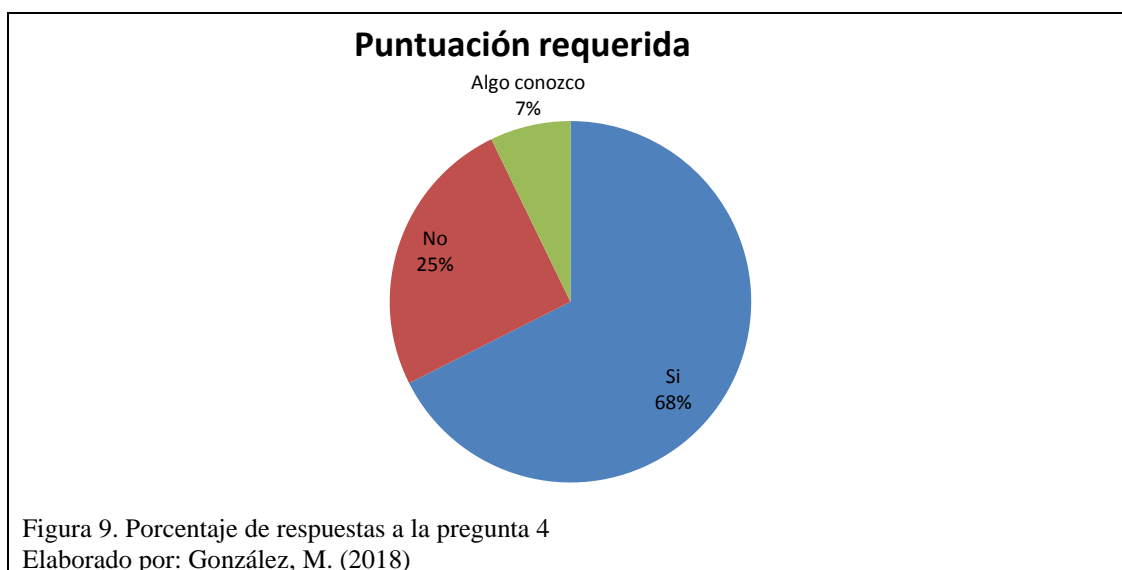
Considerando el hecho de que todavía un 12% del personal no conoce adecuadamente el uso del formulario para la evaluación del desempeño, este tema debe ser analizado por las unidades de talento humano, para crear mecanismos de difusión a fin de reducir o eliminar esta brecha.

Pregunta No. 3 ¿Conoce usted los plazos establecidos en las Normas Técnicas para la Evaluación del Desempeño?



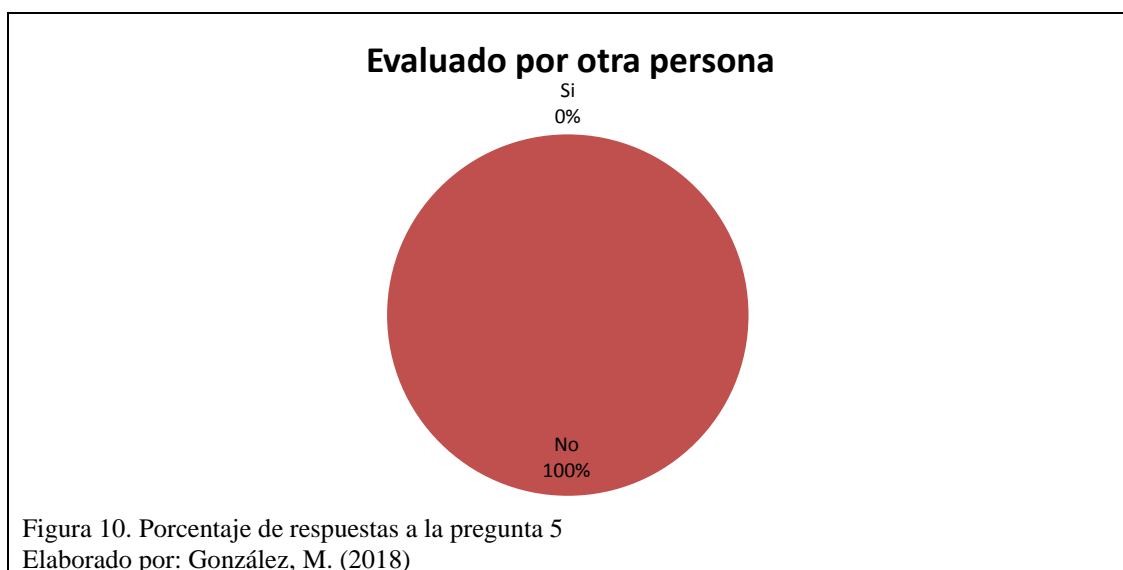
Los resultados muestran que existe un porcentaje de encuestados que desconocen de los plazos, inclusive se pudo verificar que algunos todavía tienen pendientes evaluaciones o reclamos que hasta el momento no han sido atendidos, lo que puede acarrear acciones administrativas e incluso legales, tanto para los servidores, como para la institución.

Pregunta No. 4 ¿Conoce cuál es la puntuación requerida en la Evaluación del Desempeño para permanecer en el cargo de carrera?



Se pudo establecer que un 32% no conoce cuál es la puntuación requerida en la evaluación del desempeño para permanecer en el cargo de carrera, factor que debe ser considerado para establecer un cronograma de capacitación, en vista de que este tema reviste vital importancia para que los servidores tengan siempre como objetivo mantenerse dentro de los niveles eficientes en su carrera laboral.

Pregunta No. 5 ¿Alguna vez ha sido evaluado por una persona que no cumpla las funciones de Director, Autoridad, Jefe Directo y/o Supervisor?



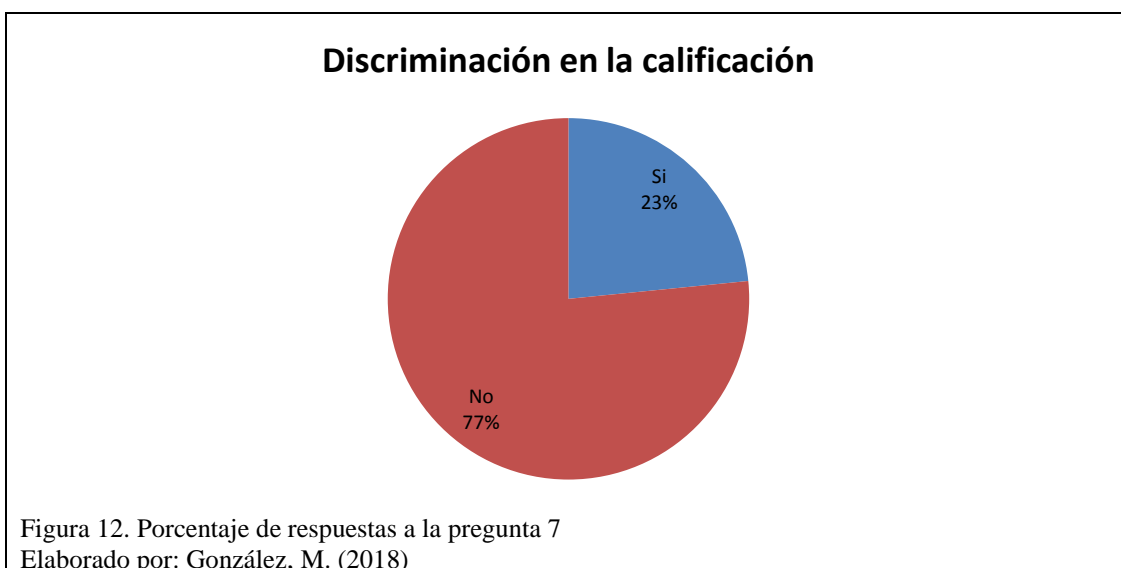
Mediante esta pregunta se pudo establecer que ninguno de los encuestados ha sido calificado por personas ajenas a las funciones, cargo o actividades inherentes a la Unidad Administrativa de Talento Humano, lo que significa que ésta se ha preocupado por establecer claramente los niveles de supervisión, de tal forma que la evaluación se cumpla de acuerdo a las normas establecidas.

**Pregunta No. 6 ¿Alguna vez ha sentido disconformidad con la calificación
impuesta por el Director, Autoridad, Jefe Directo y/o Supervisor?**



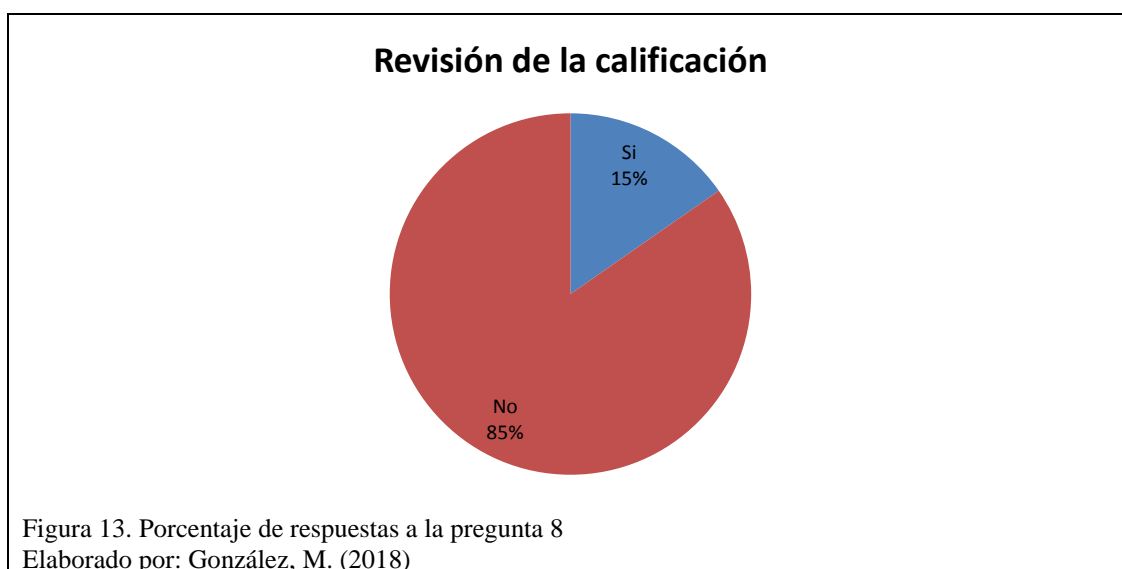
Se pudo identificar que un 38% de los servidores no están de acuerdo con su calificación, esto puede estar reflejado en que el servidor haya presentado su reclamo de manera oficial o que simplemente esté en desacuerdo de forma personal con la calificación impuesta, sin haber presentado ningún reclamo por escrito.

**Pregunta No. 7 ¿Ha sentido algún tipo de discriminación durante el proceso
de Evaluación del Desempeño?**



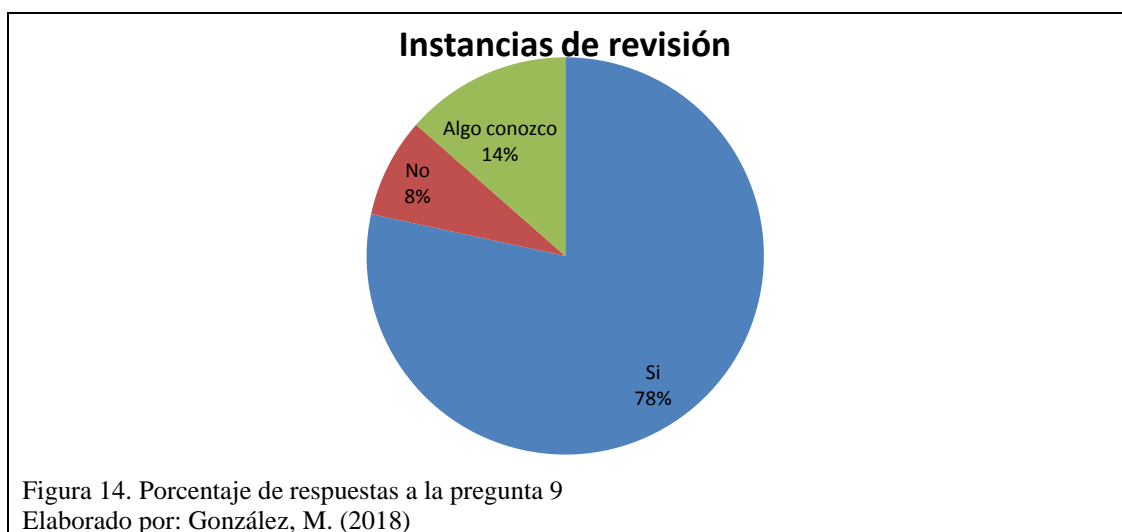
En un 23% de los encuestados todavía hay la percepción de que no están siendo calificados justamente o de acuerdo a su nivel de desempeño, situación que debe ser analizada, tanto por las unidades de talento humano como por las autoridades de la institución, con el propósito de identificar los problemas que causan inconformidad en los evaluados.

Pregunta No. 8 ¿Alguna vez ha solicitado una revisión de su calificación en la Evaluación del Desempeño?, en caso de que su respuesta sea positiva, indique si fue atendida favorablemente y dentro de los plazos previstos.



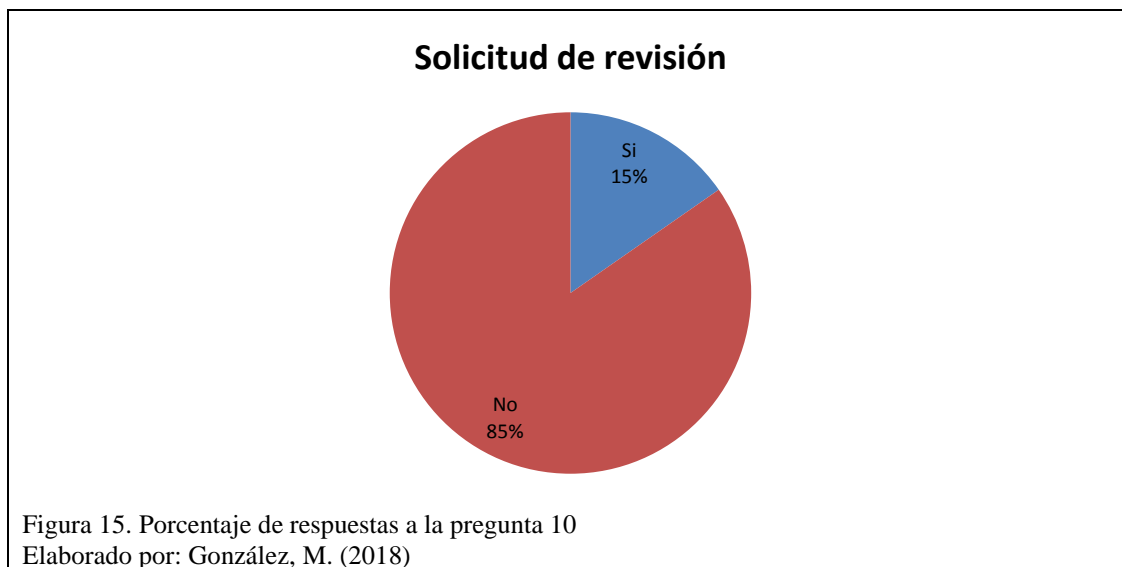
Si se toma en cuenta las respuestas dadas en la pregunta 6, en la cual el 38% de los encuestados no estaban de acuerdo con su calificación, de este porcentaje el 15% sí lo presenta de manera oficial, el 23% ha sentido su disconformidad; sin embargo, este personal no ha tomado las acciones que las normas permiten. Por otro lado, únicamente el 6% de quienes han presentado sus reclamos manifiestan que fueron atendidos favorablemente, mientras que el 7% no ha recibido hasta el momento ninguna respuesta ni favorable ni desfavorable.

Pregunta No. 9 ¿Conoce usted las instancias a las que debe acudir cuando ha solicitado una revisión de su calificación en la Evaluación del Desempeño?



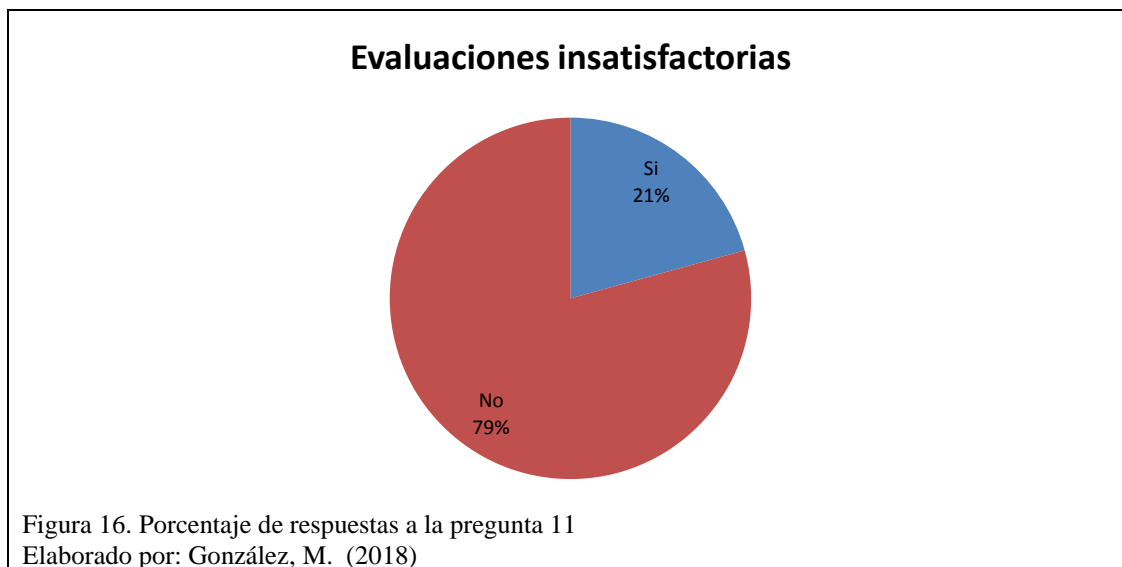
Actualmente entre los servidores públicos de la SETED, se presenta un 22% que conocen poco o no conocen sobre las instancias a las que debe acudir cuando ha solicitado una revisión de su calificación en la evaluación del desempeño, esto puede acarrear que los servidores presenten sus reclamos de manera indebida, es decir, a los organismos o autoridades que no tienen potestad para actuar de acuerdo a la Norma, así mismo se puede incumplir en los plazos establecidos, lo que podría causar molestia o incertidumbre entre los servidores, por lo que se debe considerar capacitar a los servidores, respecto de este tema de manera permanente.

Pregunta No. 10 ¿Usted al presentar alguna solicitud de revisión de calificación, como consecuencia de ello, ha tenido o sentido algún tipo de acción o sanción administrativa?



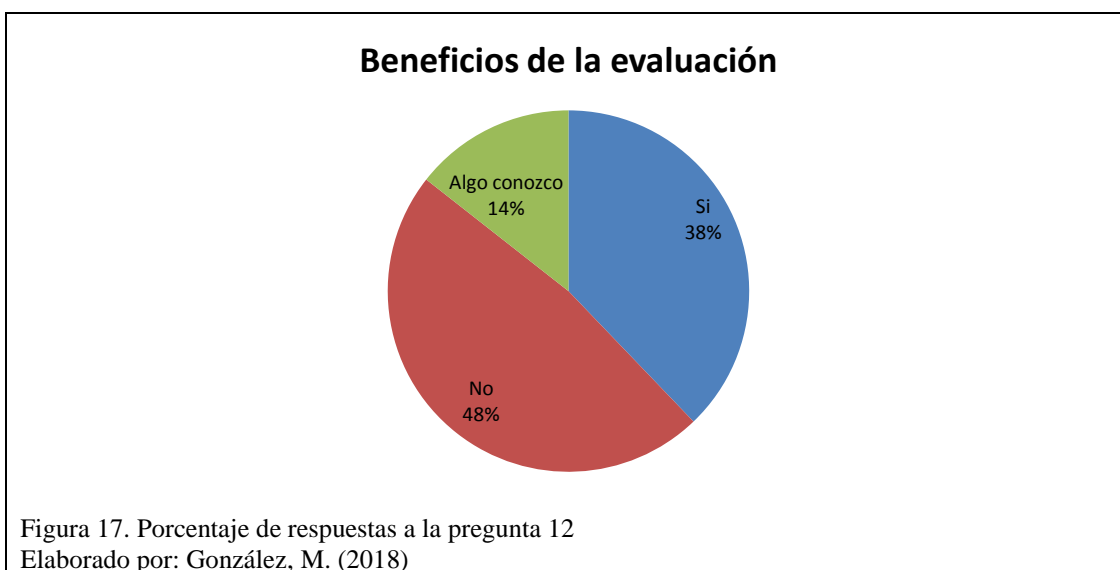
El 15% de los encuestados, dentro de los cuales han presentado sus reclamos, consideran que sí han tenido o sentido algún tipo de acción o sanción administrativa, varios establecieron que de manera efectiva fueron trasladados para cumplir otras funciones, otros que se les ha reducido la cantidad de responsabilidades; en este sentido, se debería considerar un análisis más profundo sobre su situación laboral, para que, tanto las autoridades, como los servidores, puedan conocer cuáles son las razones por las que se pudieron haber tomado estas medidas.

Pregunta No. 11 ¿Conoce cuántas evaluaciones insatisfactorias puede tener un servidor público para salir del Sistema de Carrera? ¿Sabe qué procedimientos puede realizar para agotar las últimas instancias antes de la salida?



De las repuestas obtenidas en la aplicación de esta pregunta se pudo establecer que el 79% de los encuestados manifiesta no conocer cuántas evaluaciones insatisfactorias puede tener un servidor público para salir del Sistema de Carrera, puesto que no ha sido un tema de interés para los servidores, considerando que trabajar en una institución pública, para la mayor parte de servidores, representa y sienten seguridad laboral; sin embargo, este tipo de instituciones también requieren alcanzar un adecuado nivel de eficiencia, por tanto es necesario contar con trabajadores comprometidos, en tal virtud, este tema debería ser importante para todos los miembros de la entidad, y debería estar considerado en los programas de capacitación que se programan anualmente.

Pregunta No. 12 ¿Conoce si existen beneficios que ofrece la Evaluación del Desempeño a los Servidores de Carrera?



De las respuestas obtenidas en esta pregunta, el 62% manifiestan no conocer si existen beneficios que ofrece la Evaluación del Desempeño a los Servidores de Carrera, puesto que la mayor parte de los servidores relacionan su evaluación de desempeño de una manera controladora, evaluadora o sancionadora, sin considerar la posibilidad de obtener beneficios que pueden surgir de su buen desempeño; por otra parte, los encuestados no consideran que los resultados de la evaluación sea un reflejo adecuado de su desempeño laboral, puesto que como se ha visto en resultados anteriores, existe en varios empleados la percepción de que han sido discriminados o mal evaluados.

El producto generado del proyecto se presenta en la necesidad de desarrollar un plan de intervención, en base a los problemas identificados, considerando la normativa establecida actualmente y que está orientada a implantar acciones que permitan mitigar los problemas identificados.

Objetivo del plan de intervención: Contribuir al mejoramiento de la metodología de evaluación de desempeño para los servidores públicos de la Secretaría Técnica de Drogas, ubicado en la ciudad de Quito.

Acción Estratégica No 1: Establecimiento de un programa de capacitación en normativa de evaluación del desempeño para las autoridades y servidores de la SETED.

Responsable: Unidad Administrativa del Talento Humano

Fecha de cumplimiento: 01 al 25 de agosto de 2018

Participantes: Autoridades y Servidores de la SETED.

Acción Estratégica No 2: Discusión de los indicadores de la evaluación del desempeño para cada rol, dependiendo de sus funciones, con vista al análisis profundo e individual enmarcado en el cumplimiento de sus tareas.

Responsable: Unidad Administrativa del Talento Humano

Fecha de cumplimiento: 28 de agosto al 1 de septiembre de 2018

Participantes: Autoridades y Servidores de la SETED.

Acción Estratégica No 3: Estudio de las causas que inciden en el ambiente laboral de la SETED.

Responsable: Unidad Administrativa del Talento Humano

Fecha de cumplimiento: 04 al 15 de septiembre de 2018

Participantes: Autoridades y Servidores de la SETED.

Acción Estratégica No 4: Utilización de escenarios como reuniones con los participantes en la evaluación del desempeño, para reconocer los principales logros alcanzados, destacando a los servidores con mayores resultados y establecer acciones de motivación y reconocimiento.

Responsable: Unidad Administrativa del Talento Humano

Fecha de cumplimiento: 18 al 29 de septiembre de 2018

Participantes: Autoridades y Servidores de la SETED.

Acción Estratégica No 5: Elaboración de un diagnóstico sobre la situación actual de la evaluación de desempeño en la SETED, identificación de áreas en las cuales se pueda efectuar un cambio con el fin de integrar un plan de mejoramiento y remitirlo a los organismos correspondientes.

Responsable: Unidad Administrativa del Talento Humano

Fecha de cumplimiento: 02 al 06 de octubre de 2018

Participantes: Autoridades y Servidores de la SETED.

Acción Estratégica No 6: Diseño de una estrategia de comunicación para la institución sobre aspectos importantes de la evaluación de desempeño, considerando el contenido informativo, su origen, destino y periodicidad en cada una de las actividades que se ejecutan.

Responsable: Unidad de Comunicación Social

Fecha de cumplimiento: 09 al 20 de octubre de 2018

Participantes: Autoridades y Servidores de la SETED.

Segunda parte

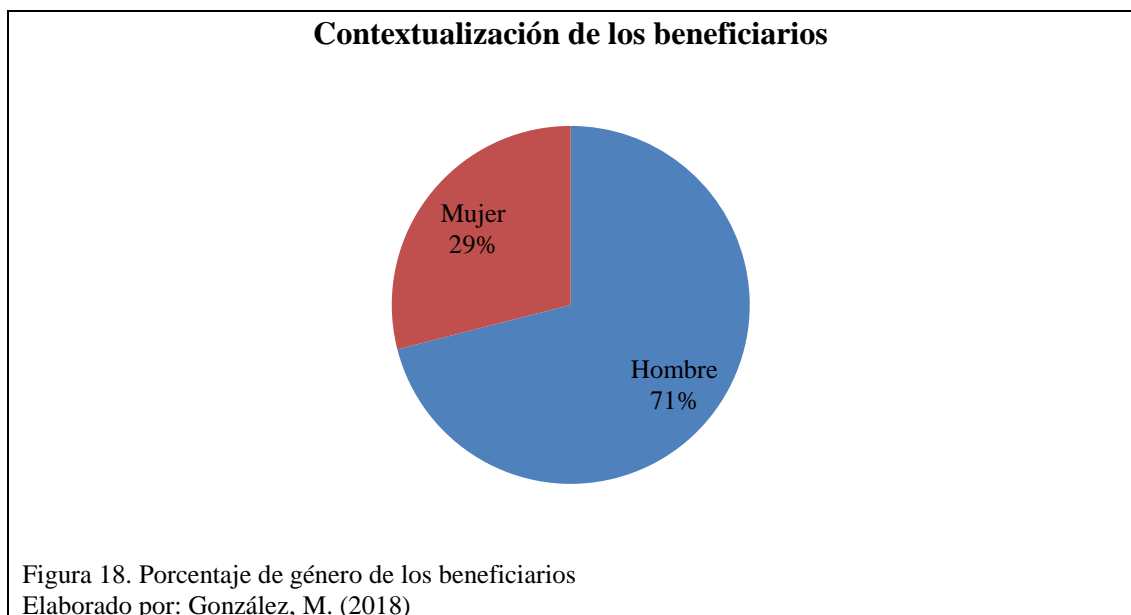
1. Justificación

La evaluación de desempeño laboral trae las siguientes ventajas para una organización:

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación. Las autoridades y los encargados de administrar el talento humano.
- La evaluación del desempeño ayuda a que las autoridades puedan tomar decisiones para determinar quiénes deben recibir beneficios por un buen desempeño, conforme lo establecen las Normas vigentes.
- Necesidades de capacitación y desarrollo. El bajo desempeño puede ser un indicador que permita identificar las necesidades de capacitación; de manera similar, el buen desempeño puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Errores en el diseño del puesto. El bajo desempeño puede determinar errores en la concepción del puesto o en sus respectivos manuales.
- Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible proponer programas de intervención y ayuda profesional.

2. Caracterización de los beneficiarios

Los beneficiarios del proyecto serán los servidores públicos del ex-CONSEP que ocuparon puestos de carrera o que tienen contratos indefinidos que pasaron a la nómina de la nueva Secretaría Técnica de Drogas y que fueron sometidos a evaluación y reestructuración durante el período 2014-2016, contextualizados de la siguiente manera:



Edad de los beneficiarios

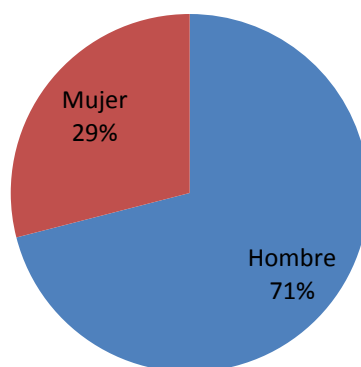


Figura 19. Género de los beneficiarios
Elaborado por: González, M. (2018)

Nivel de instrucción de los beneficiarios

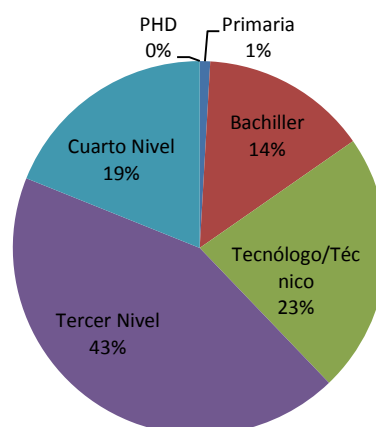


Figura 20. Nivel de instrucción de los beneficiarios
Elaborado por: González, M. (2018)

Rol/función/actividad de los beneficiarios:

Tabla 7.

Rol/función/actividad de los beneficiarios

Alternativas	Número
Secretaría Ejecutiva	2
Coordinación General	1
Unidad de Información Reservada	2
Comunicación Social	5
Relaciones Internacionales	1
Auditoría Interna	1
Control de la Demanda	8
Desarrollo Alternativo Preventivo	5
Control y Fiscalización	14
Bienes en Depósito	17
Planificación Institucional	14
Asesoría Jurídica	13
Observatorio	6
Desarrollo Humano	7
Financiero	15
Administrativo	29
Total	111

Nota: Elaborado por: González, M. (2018)

Experiencia laboral de los beneficiarios en la SETED

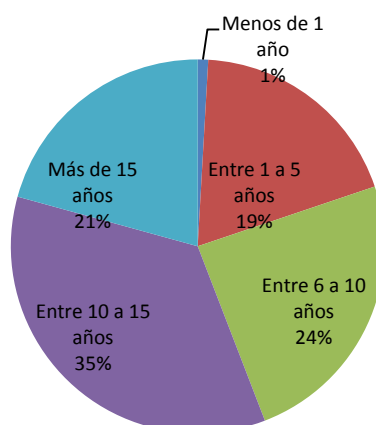


Figura 21. Experiencia laboral de los beneficiarios
Elaborado por: González, M. (2018)

Los beneficiarios del presente proyecto, fueron identificados desde tres componentes:

1. Componente institucional. El primer beneficiario será la SETED, ya que cuenta con un estudio que sistematiza la evaluación de desempeño durante la transición institucional, contarán con información que podrá ser procesada para elevar los índices de desempeño laboral como elemento estratégico y mejorar la eficiencia de la organización.
2. Componente de servicios. El crecimiento de la población y la necesidad de contar con mayores y mejores servicios exige que la SETED cuente con profesionales eficientes, quienes deberán brindar sus conocimientos en beneficio de la población, por lo que se requiere de un sistema de evaluación que garantice el disponer de profesionales con las más altas competencias, habilidades y destrezas.

3. Interpretación

Hay una serie de factores a considerar antes de diseñar o revisar un sistema de evaluación de desempeño existente. Este sistema es quizás una de las partes más importantes de la organización, el cual tiene que seguir una serie de pasos para alcanzar el éxito deseado. El primer paso en el proceso es determinar con qué frecuencia se deben realizar las evaluaciones de desempeño. Algunas organizaciones eligen realizar dichas evaluaciones una vez al año, mientras que otras dos veces al año o más.

Una evaluación de desempeño, es un método por el cual el desempeño laboral de un empleado está documentado y evaluado. Las evaluaciones de desempeño son parte del desarrollo profesional y consisten en revisiones periódicas del desempeño de los empleados dentro de las organizaciones. Una razón central para la utilización de las evaluaciones de desempeño es la mejora del desempeño (inicialmente a nivel del empleado individual y, finalmente, a nivel de la organización). Otras razones fundamentales incluyen como base para decisiones de empleo, como criterios de investigación, para ayudar con la comunicación, establecer objetivos personales para los programas de capacitación, para la transmisión de retroalimentación objetiva para el desarrollo personal, como un medio de documentación para ayudar a mantener el seguimiento de las decisiones y los requisitos legales y en la administración de sueldos y salarios (Aguirre, 2012).

Además, las evaluaciones de desempeño pueden ayudar en la formulación de criterios de trabajo y la selección de individuos que son los más adecuados para realizar las tareas organizacionales requeridas. Una evaluación del desempeño puede ser parte de guiar y monitorear el desarrollo profesional de los empleados. Las evaluaciones también se pueden utilizar para ayudar en la motivación laboral a través del uso de sistemas de recompensa (Alles, 2012).

Una evaluación de desempeño es un proceso sistemático, general y periódico que evalúa el desempeño laboral y la productividad de un empleado individual en relación con ciertos criterios preestablecidos y objetivos organizacionales. También se consideran otros aspectos de los empleados individuales, como el comportamiento de ciudadanía organizacional, los logros, el potencial de mejora futura, las fortalezas y debilidades, etc. Un sistema de evaluación de desempeño es una manera sistemática

de examinar qué tan bien está desempeñando un empleado en su trabajo. La palabra sistemática implica que el proceso de evaluación del desempeño debe ser un sistema planificado que permita que la retroalimentación se de en un sentido formal, en oposición al informal (Aguirre, 2012).

En el aspecto organizacional, la evaluación del desempeño busca establecer las características principales de un empleado, que tienen relación a sus competencias, habilidades y destrezas. Una competencia es un conjunto de habilidades definidas y observables, conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para realizar un trabajo específico. Un modelo de competencia laboral es una colección de competencias que define un trabajo específico o una función laboral. Si los modelos de competencias se definen adecuadamente y se construyen dentro del contexto de la visión y los valores de una organización, se pueden aprovechar para alcanzar sus objetivos y metas de capital humano, para obtener la ventaja en el mercado global, donde es fundamental que las organizaciones desarrollen sus modelos de competencia para cumplir con los objetivos comerciales estratégicos. En este sentido, una competencia funcional es un área específica de conocimiento o habilidad que se relaciona con el desempeño exitoso en el trabajo (Ivancevich, 2013).

Una habilidad es la capacidad es la composición genérica de la persona ya sea de naturaleza perceptiva o motriz que puede heredarse de los padres. En muchos casos, las habilidades también pueden ser una combinación de atributos perceptuales y motores (psicomotor). También es importante tener en cuenta que las habilidades son los atributos subyacentes que ponen de manifiesto las habilidades o las habilidades de un individuo (Ivancevich, 2013).

La evaluación del desempeño laboral en la gestión pública, parte del artículo 76 de la LOSEP, establece que:

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de la Ley (Ley Orgánica de Servicio Público, 2010).

4. Principales logros del aprendizaje

En la presente investigación se alcanzaron todos los objetivos planteados, principalmente los orientados a la evaluación de desempeño en la SETED, durante el período 2014-2016.

La relevancia académica se presentó en el desarrollo del proyecto, el momento en que la información fue revelada mediante la aplicación de un método científico, que permitió obtener conclusiones sustentadas en evidencia y no en suposiciones, sino en base a fundamentos teóricos, lo que le convirtió a la sistematización en una actividad de búsqueda caracterizada por ser reflexiva, sistemática y metódica, que tuvo el propósito de alcanzar los conocimientos necesarios para solucionar los diversos problemas identificados.

Dentro del desarrollo del proyecto se consideraron los siguientes factores externos:

- Falta de presupuesto para el desarrollo del proyecto.
- No existe apoyo por parte de las autoridades de la Secretaría Técnica de Drogas.
- Falta de colaboración de los servidores públicos de la SETED.
- Falta de colaboración de colegas profesionales de la salud y funcionarios de las entidades a ser analizadas.

A pesar de las mencionadas limitaciones, una vez que se socializó el proyecto y gracias a la colaboración prestada por las autoridades y los servidores de la SETED, durante la investigación no se presentaron elementos de riesgo y se concluyó con la meta propuesta.

Conclusiones

- Los referentes teóricos y metodológicos en el estudio de la evaluación de desempeño apuntan a la importancia de considerar esta herramienta que permite mejorar la eficiencia del talento humano en las organizaciones.
- Las variables determinadas para valorar el estado de la evaluación de desempeño para las entidades públicas están dadas por: la gestión del puesto, el conocimiento, las competencias técnicas, las competencias universales, el trabajo en equipo, iniciativa, liderazgo y la evaluación del ciudadano, a los servidores que cumplen sus actividades en servicio al cliente.
- La evaluación de desempeño en la SETED, en el momento de la investigación, proporcionó la información estadística sobre el porcentaje que alcanza cada una de las variables analizadas, en la cual se determinó que las mayores causas del problema estaban representadas en el bajo promedio de calificaciones en varias áreas de la entidad, la falta de interés de las autoridades y supervisores en analizar los promedios de calificación de los servidores públicos y la falta de difusión de los resultados de las evaluaciones de desempeño, por lo que deberá considerarse una propuesta de intervención conforme los problemas analizados.
- Una evaluación del desempeño, mediante la aplicación del Formulario EVAL-01, presentó la necesidad de desarrollar un plan de intervención, que estaba orientado a establecer 6 acciones estratégicas, con sus respectivos responsables, cronograma y participantes, que permitan mitigar los problemas identificados.

Recomendaciones

- Los resultados de la investigación permitieron identificar cuáles son los procesos que actualmente se siguen para llegar a la evaluación del desempeño, conforme los criterios presentados por las entidades reguladoras, como las autoridades encargadas de la planificación y ejecución de la evaluación, la misma que requiere ser analizada y revisada, utilizando herramientas y tendencias modernas que midan el desempeño de una manera más integral y sistematizada, alcanzando resultados más óptimos y eficientes, que permita tomar acciones para mejorar, tanto al personal involucrado en la evaluación, como para la SETED.
- La construcción de un plan de intervención, en la presente investigación, tiene como propósito establecer las acciones generales, para proporcionar un plan que facilite una adecuada aplicación del proceso de evaluación del desempeño, la que deberá convertirse en una meta para que la organización no sólo cuente con las herramientas necesarias para optimizar el proceso, sino también para que los servidores públicos puedan adaptarse adecuadamente a la nueva organización.
- Se debe difundir los resultados de la presente investigación a las autoridades y servidores de la SETED para involucrar a todos en un proceso de mejora, tendiente a adoptar las medidas correspondientes a su debido tiempo, proporcionando una visión de cuáles son los principales factores que influyen en el proceso de evaluación de desempeño en la SETED, por lo que ésta información puede proporcionar criterios de progreso continuo, que en determinado momento podrían ser utilizados por otras entidades públicas.
- El estudio sobre la evaluación de desempeño a través del Formulario EVAL-01 y los resultados obtenidos, pueden presentar una línea de investigación, que permita a otros estudiantes profundizar sobre el tema planteado en esta investigación.

Referencias

- Aguirre, J. (2012). *Dirección y gestión de personal*. Madrid: Ediciones pirámide.
- Alles, M. (2012). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito: Registro Oficial Suplemento 294 de 6 de octubre de 2010.
- Bernal, C. (2013). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Prentice Hall.
- Bohlander, G., & Sherman, A. (2013). *Administración de los Recursos Humanos 3a. ed.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Casanova, F. (2013). *Formación profesional, productividad y trabajo decente*. Montevideo: Cinterfor.
- Chiavenato, I. (2013). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Dessler, G., & Valera, R. (2012). *Administración de los Recursos Humanos, enfoque latinoamericano*. Mexico: Pearson.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
- González, C. (2015). *Propósitos y metodología de la sistematización*. México: Facultad Nacional de Salud Pública.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ivancevich, J. (2013). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Mc Graw-Hill.

Ministerio de Trabajo. (2017). *Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño*. Quito: SENRES.

SETED. (2017). *Informe organizacional por procesos*. Quito: SETED.